



MAGAZIN

COMPETENCE

Werte:

Wie sie unser Leben, unseren Führungsstil und
alle Interaktionen beeinflussen.



School of
Management and Law

COMPETENCE 2021

«Wenn man von etwas ausgeht, das viel grösser ist als man selbst, sind die Menschen gerne bereit, diese Vision zu teilen, und können sich besser damit identifizieren als mit einer Person, die einfach ihre Agenda durchsetzt.»

Mandeep Rai



Welche Werte sind Ihnen wichtig? Nach welchen Werten handeln Sie täglich? Selten machen wir uns bewusst, wie sie unser Leben, unser Miteinander, unsere Karriere und unsere Interaktionen beeinflussen. Sie bilden Orientierungsmuster dafür, wie wir die Welt sehen und wie wir handeln. «Werte sind die Grundlage für alles», sagt Dr. Mandeep Rai im Interview in dieser Ausgabe. Die Werteforscherin sieht zudem einen Wertewandel durch die COVID-19-Pandemie: Menschen seien sich ihrer Werte bewusster geworden und wollten nun ihr Leben entsprechend umgestalten.

Auch wir an der ZHAW School of Management and Law (SML) waren und sind weiterhin gefordert, unser Wirken neu zu gestalten. Die definierten Werte unserer Organisation geben uns dabei Orientierung. Wie ein Kompass weisen uns die sieben Kernwerte den Weg durch unbekanntes Gelände: wie wir trotz Pandemie arbeiten, gemeinsam vorankommen und einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leisten. Kernwerte wie die zielorientierte und wertschätzende Zusammenarbeit, Gestaltungsfreiheit, Vielfalt und persönliche Kontakte gewannen in den vergangenen anderthalb Jahren nochmals an Relevanz – und mussten teilweise neu gedacht werden. Wir haben diese Aufgabe gemeinsam gemeistert und meistern sie noch heute als grosses Team: Wir zeigen Wertschätzung, fördern Freiräume, pflegen Diversität, verhalten uns integer, leisten in allen vier Leistungsbereichen kontinuierlich qualitativ gute Arbeit, kreieren relevante Beiträge und setzen auf

persönliche Kontakte trotz Homeoffice. Dies alles macht die SML so wertvoll. Auch in Zukunft.

Wie wichtig Werte für das erfolgreiche Bestehen von Organisationen und Unternehmen sind, beweist das Schweizer Familienunternehmen Victorinox. Dessen Werte wie Mut, Dankbarkeit oder Offenheit gehen bereits auf den Gründer Karl Elsener, Urgrossvater des heutigen CEO Carl Elsener, zurück, der das Unternehmen 1884 als kleine Messerschmiede gründete. Alle folgenden Generationen hielten sich an die Kernwerte – mit Erfolg: Victorinox entwickelt und verkauft heute mit 2100 Mitarbeitenden weltweit Produkte wie Haushalts- und Berufsmesser, Uhren, Reisegepäck und Parfums. Mehr über die Werte des Traditionsunternehmens erfahren Sie im Interview mit Carl Elsener in dieser Ausgabe.

Ich wünsche Ihnen und mir: Bleiben auch wir weiterhin unseren Werten treu!

Eine wertvolle Lektüre, Ihr

Prof. Dr. Reto Steiner
Direktor

ZHAW School of Management and Law

«Einige Marken sind in erster Linie für ihre Werte bekannt.»

Die Bestsellerautorin Mandeep Rai über die zentrale Rolle von Werten und ganzheitlichen Sichtweisen in Unternehmen.

6



Unternehmens- und Markenwerte

Valery Henle, Geschäftsführerin von Dr. Oetker Schweiz und SML-Absolventin, engagiert sich für einen starken Unternehmenspurpose.

24

Von «Value in Transaction» zu «Value in Use»

Im Marketing vollzieht sich ein radikaler Umbruch. Dadurch sind neue Perspektiven gefragt.

42



Mandeep Rai im Gespräch	6
«Dienen kommt vor Verdienen»	10

COMPETENCE

Sprung in eine digitale Zukunft	16
People Analytics	18
Solidarität in der Praxis	20
Risikowandel durch Smart Home	22
Unternehmens- und Markenwerte	24
«Erfolg ist, Freiraum zu haben»	26

EXPERIENCE

Vorbilder und Inspirationen für Gründerinnen	28
Der digitale Blick	30
Der wichtigste Wert in der Geschäftswelt	32
Gemeinsam mehr erreichen	33
7 Tipps	36

EDUCATION

Kompetenz für die Absicherung globaler Risiken ..	38
Bedürfnisse rechtskonform umsetzen	40
Von «Value in Transaction» zu «Value in Use»	42
Enkeltauglich wirtschaften	44

«Einige Marken sind in erster Linie für ihre Werte bekannt.»

Text und Interview: Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation
ZHAW School of Management and Law

Mandeep Rai befasst sich seit Jahren mit Werten. Im Gespräch verrät die frühere Journalistin und heutige Bestsellerautorin, warum Werte für Unternehmen und Individuen zentral sind und wie sich an die Thematik herangehen lässt.

Was hat Sie dazu gebracht, sich mit dem Thema Werte zu befassen?

Als Auslandskorrespondentin bin ich auf unzählige Geschichten gestossen, von denen ich sicher war, dass sie unser Leben bereichern würden. Es waren politische oder wirtschaftliche Geschichten, aber auch persönliche Geschichten und Geschichten über Kultur oder Technologie. In Kombination mit meiner Arbeit in der internationalen Entwicklung und Wirtschaft und meinem Studium begann ich zu verstehen, dass Werte die Grundlage für alles sind.

Aber Nachrichten tendieren doch eher dazu, negativ zu sein?

Richtig. Im Allgemeinen geht es in Nachrichten um Unglücke oder schlimme Zustände und selten um Inspirierendes. Also begann ich, für meine Freunde und meine Familie über Dinge zu schreiben, die mich

inspirierten, und diese Geschichten wurden recht beliebt. Sie wurden an andere Menschen weitergeschickt, die mir sagten: Du musst tiefer in dieses Thema eintauchen.

Und wie haben Sie sich in das Thema vertieft?

Einer der Professoren an der Harvard Business School, Nitin Nohria, unterrichtete den Kurs «Authentic Leadership Development». Ich sah ihn jede Woche für ein Mentoring und zusammen beschäftigten wir uns intensiv mit Werten. Professor Nohria hatte zusammen mit Kollegen über die Bedeutung von Werten nachgedacht, besonders in der Wirtschaft. Sie hatten festgestellt, dass Firmen erfolgreicher sind, wenn das gesamte Ökosystem auf gemeinsamen Werten basiert, bei denen alle Beteiligten involviert sind, nicht nur die Aktionäre. Wir begannen, diese Ideen weiterzuentwickeln. 2009/2010 gewann das



Mandeep Rai

ist die Autorin von «The Values Compass: What 101 Countries Teach Us About Purpose, Life, and Leadership». Ihr Buch ist ein internationaler Bestseller, wird weltweit gelobt und erhielt 2020 einen Nautilus Book Award. Sie selber wurde 2021 in die Liste der «Top Thinkers to Watch» (Thinkers50) aufgenommen.

Mandeep arbeitet mit Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen auf der ganzen Welt zusammen und bereiste mehr als 150 Länder. Als Journalistin berichtete sie unter anderem für den BBC World Service, CNN und «Forbes».

Sie begann ihre Karriere bei JPMorgan und arbeitete dann für die Vereinten Nationen, die Europäische Kommission und verschiedene Basisorganisationen und NGOs, bevor sie den ersten Medien-Risikokapitalfonds der VAE gründete.

Mandeep studierte Philosophie, Politikwissenschaften und Volkswirtschaft. Sie hat einen Master in Internationaler Entwicklung von der London School of Economics und absolvierte einen MBA an der London Business School, mit einem Jahr an der Harvard Business School und am MIT. Sie promovierte im Bereich Global Values.

Thema an Bedeutung durch die Wirtschaftskrise. Es war wichtig, sich auf die Kernwerte zu besinnen und darauf aufzubauen.

Und von den Business Schools aus – wie haben Sie sich weiter vernetzt?

2009 gelobten ein paar von uns Studierenden an der Harvard Business School, dem Allgemeinwohl zu dienen und einen Beitrag zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wohlstand zu leisten. Mehr als die Hälfte der Abschlussklasse unterzeichnete einen «MBA-Eid», den wir mit anderen Business Schools teilten. Um Unternehmen einzubeziehen, wurde am Weltwirtschaftsforum 2010 über die Young Global Leaders der «Global Business Oath» lanciert. Er fand breite Zustimmung und steht nun allen Managerinnen und Managern weltweit zur freiwilligen Unterzeichnung zur Verfügung.

Sie realisierten also, dass all diese Geschichten mit Werten zu tun haben, und haben sie in Ihrem Buch gesammelt?

Ja, ich zeige, wie Werte funktionieren. Es ist ein buntes Buch mit Inspirationen aus allen Kulturen und dem Ziel, Unternehmen, Führungskräften und Einzelpersonen zu helfen.

Wie profitieren Unternehmen von Ihrer Forschung?

Wenn sich ein Unternehmen auf Werte konzentriert, funktioniert das als «Gamechanger». Genauso kann es Gemeinschaften, Schulen, Regierungen und jede beliebige Gruppensituation verändern. Es legt offen, was uns antreibt, und wir verstehen, dass all unsere Entscheidungen auf unseren Werten beruhen. Sobald man weiss, wie man seine Werte artikulieren kann, vereinfacht dies das Leben und Entscheidungen drastisch.

Wie funktioniert der Prozess?

Der Prozess ist schnell und einfach und hilft, eigene Kernwerte zu identifizieren und zu priorisieren. Er zwingt Sie dazu, einen Wert zur Nummer eins zu erklären. Denn Leaderinnen und Leader sind dann gut, wenn sie Klarheit haben. Der Prozess hilft, diese Art von Denken von Anfang an anzuwenden, sodass jede Entscheidung leichter wird.

Wie gehen Sie mit Werten in Ihrem eigenen Leben um?

Bei jeder Art von Entscheidung ist die Wahl für mich sehr klar, denn ich habe den Prozess zur Definition meiner Werte durchlaufen. Darum bin ich in der Lage, besser zu handeln und meine Ziele zu erreichen. Ein Beispiel: Um gegen COVID-19 vorzugehen, hat die ganze Welt beschlossen, Gesundheit zum höchsten Wert zu machen. Wenn wir also während der Corona-Krise eine Entscheidung treffen müssen – etwa, ob wir verreisen, ins Büro gehen, öffentliche Verkehrsmittel benutzen, das Auto nehmen oder zu Fuss gehen –, fällt die Entscheidung leicht, weil die Prioritäten klar sind.

Was würden Sie Einzelpersonen oder Unternehmen empfehlen, die sich mit dem Thema Werte nicht wirklich anfreunden können?

Gehen Sie den Prozess im Buch durch, um Ihre Kernwerte herauszufinden. Dann verstehen Sie sofort, wie er für Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen funktioniert.

Manche Menschen haben Mühe, ihre Werte zu definieren. Was raten Sie ihnen?

Das ist ganz normal. Es ist hilfreich, dies gemeinsam mit anderen zu tun – mit Menschen, die Sie gut kennen, beispielsweise einem Mentor, Ihrer besten Freundin oder einer engen Vertrauensperson. Denn oft belügen wir uns selbst. Das Buch stellt ziemlich grundlegende und persönliche Fragen. Sie müssen die Schichten Ihres Unterbewusstseins freilegen.

Viele Unternehmen haben Kernwerte – was gibt es da noch zu tun?

Sobald Firmen ihre Kernwerte eruiert haben, müssen diese nach unten kaskadiert werden, zur Strategie und zur Mission, zur Kommunikation, zum Marketing, zu den Rekrutierungsprozessen und so weiter. Wenn sie den Kern herausgearbeitet haben, ergibt sich der Rest leichter und Unternehmen können viel erfolgreicher sein.

Und wie funktioniert das Roll-out der Kernwerte?

Zentral ist, dass Werte gut kommuniziert werden. Auf dieser Grundlage spielen sie dann etwa eine wichtige Rolle im Einstellungsprozess und auch die Kundinnen und Kunden kennen sie. Einige Marken sind in erster Linie für ihre Werte bekannt: Sie sind ihr Markenzeichen und der Grund, warum sich Konsumentinnen und Konsumenten zum Unternehmen hingezogen fühlen. Daher ist gute Kommunikation auf allen Ebenen wichtig.

Wie wichtig ist es, dass das Management diese Werte lebt?

Es ist unabdingbar, dass die Führungsspitze die Werte lebt. Das Management muss involviert und von den Werten überzeugt sein.

Der weltberühmte Künstler Ai Weiwei kritisiert autoritäre Regimes. Er sagt «China wird die Werte des Westens nie annehmen» und «Es gibt keine gemeinsamen Werte». Meine Frage dazu: Wie können internationale Unternehmen Kernwerte schaffen, die überall funktionieren, wo sie tätig sind?

Zunächst einmal: Ai Weiwei äussert sich sehr klar dazu, dass Werte wichtig sind und wir die Werte von anderen nicht so leicht annehmen. Das allein zeigt die Bedeutung von Werten auf. China macht sehr klar, was seine Werte sind. Das Land wird kritisiert, weil es die Dinge anders macht. Aber China ist pragmatisch, fokussiert, und seine interne Botschaft ist sehr klar: «Wir handeln nicht nur nach unseren Werten, wir beurteilen auch das Leben danach.» Sie sehen: Egal, ob Sie ein Unternehmen oder eine Nation führen – Werte sind extrem wichtig für Ihre Ausrichtung. Wenn ein multinationales Unternehmen seine Werte hat, sollte es



Mandeep hat mehr als 150 Länder bereist, zuerst als Journalistin und heute in ihrer Arbeit für Unternehmen und Institutionen.

nicht versuchen, sie zu verwässern oder zu verändern, damit sie in jeder Region anwendbar sind. Wenn Sie tatsächlich für jedes Land kulturell anpassungsfähig und attraktiv sein wollen, könnten Ihre Kernwerte «multikulturell», «offen», «Lernen», «Wachstum» oder «Anpassung» lauten.

Während der Corona-Krise adaptierten einige Unternehmen ihre Werte auf «Zusammenarbeit», «Kreativität» und «Mitgefühl». Haben Sie das häufig beobachtet? Warum diese Veränderung und wird das so bleiben?

Viele Unternehmen haben das getan und ich denke, sie werden dabei bleiben. Die Menschen sind nicht bereit, wieder so ins Büro zu gehen wie vor der Krise – vor allem nach der Homeoffice-Phase. Sie sind nicht mehr bereit, so viele Stunden zu arbeiten, wie sie es zuvor fünf Tage die Woche getan haben. Die Unternehmen müssen sich anpassen. Sie müssen versuchen, eine gute Zusammenarbeit zu pflegen, indem sie einfühlsam auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen. Sonst kann es sein, dass diese zu Unternehmen abwandern, die bereit sind, sich zu verändern. Die COVID-19-Krise gab den Menschen die Gelegenheit, darüber nachzudenken, welches Leben sie wirklich führen wollen. Viele sind sich ihrer Werte bewusster geworden und wollen nun ihr Leben entsprechend umgestalten.

In einem Interview sagten Sie einmal, das Akronym «EGO» stehe für «Edging God Out» (Gott verdrängen). Was kann eine Firma tun, die dies nicht tun möchte?

Wenn Topmanagerinnen und Topmanager Dinge tun, ohne darüber nachzudenken, was der Zweck des Unternehmens ist, wem es dient und wieso, dann haben sie «Gott verdrängt». Sie schauen gewissermassen nur durch ein kleines Fenster und haben keine 360-Grad-Sicht. Eine solche bedeutet beispielsweise die Wahrnehmung der verschiedenen Menschen innerhalb des Unternehmens oder auch dessen, was um einen herum geschieht. Gott nicht zu verdrängen bedeutet für mich, den Prozess nicht ganz alleine zu durchlaufen und ihn auf das Unternehmen zu übertragen. Letztendlich funktionieren Unternehmen gut, wenn sie eine Dienstleistungsmentalität haben. Denn wenn man von etwas ausgeht, das viel grösser ist als man selbst, sind die Menschen gerne bereit, diese Vision zu teilen, und können sich besser damit identifizieren als mit einer Person, die einfach ihre Agenda durchsetzt.

Unternehmen tun also gut daran, einen ganzheitlichen Dienstleistungsansatz zu haben?

Es geht darum, bewusst alles wahrzunehmen und dass die Zeit nicht linear verläuft. Man denkt nicht «gestern», «heute», «morgen» etc., sondern «immer»; man denkt langfristig. Durch diese ganzheitliche Sichtweise ergibt sich ein ganz anderer Ansatz.

«Dienen kommt vor Verdienen – wir denken in Generationen und nicht in Quartalen»

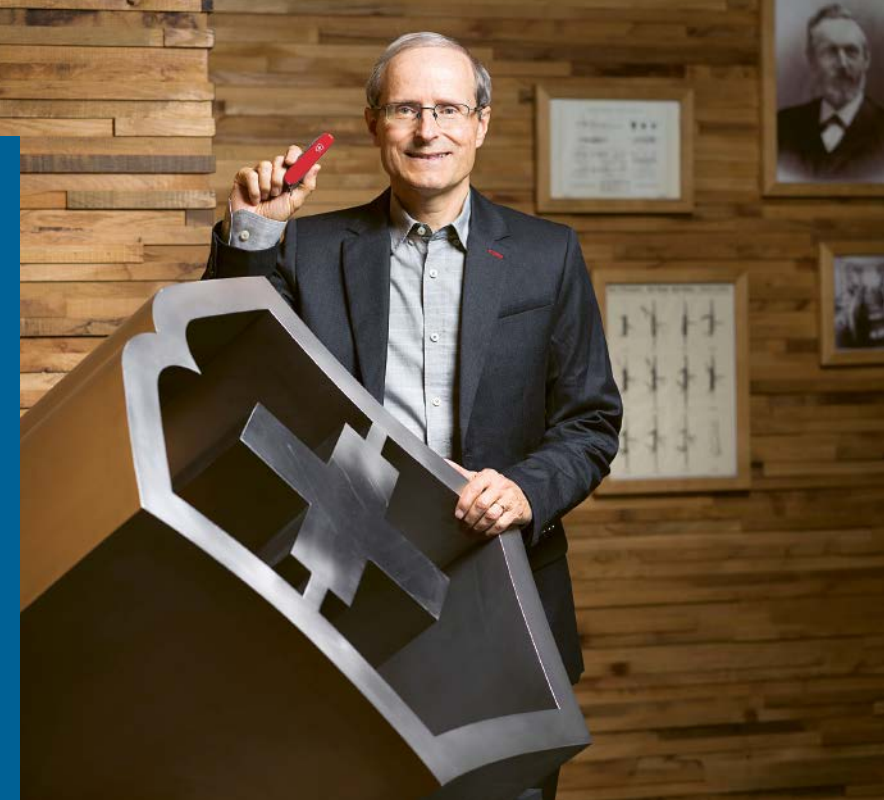
Victorinox ist berühmt für das Schweizer Sackmesser, das auch Aushängeschild für die Schweiz und in allen Ecken der Welt bekannt und beliebt ist. Doch welche Werte führten das Familienunternehmen und CEO Carl Elsener zu diesem grossen Erfolg und wie haben sie ihm geholfen, 9/11 oder Pandemie-Lockdowns zu überstehen?

Text und Interview: Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation ZHAW School of Management and Law

Die Folgen der Anschläge vom 11. September 2001 in New York haben Victorinox massiv getroffen. Über Nacht sind damals die Umsätze der Taschenmesser um über 30 Prozent eingebrochen, da sie nicht mehr ins Flugzeug mitgenommen werden durften. Nur dank Reserven und enger Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Geschäftsleitung und der Orientierung an klaren Werten konnten Entlassungen verhindert werden. Eine besondere Herausforderung sind auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie und auch hier orientiert sich die Firma an langfristigen Werten.

Carl Elsener

ist seit 14 Jahren Konzernchef der Victorinox AG. Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. 2013 wurde Elsener von der «Handelszeitung» als «Unternehmer des Jahres» geehrt. 2018 erhielt er die Auszeichnung zum «Marketeer of the year». Der Victorinox-CEO Elsener habe den ursprünglichen Produktionsbetrieb geschickt zur Weltmarke umgebaut, urteilte die Jury. Elsener baut bewusst auf den Segen Gottes. An der Fassade des Unternehmens steht «Dominus providebit» (Gott sorgt vor). Ins Jahr startet Victorinox jeweils mit einem Gottesdienst in der Ibacher Pfarrkirche. Elsener dazu: «Der Glaube gibt uns Kraft und Halt. Er ist zugleich Leuchtturm und Kompass. Christliche Werte prägen die Unternehmenskultur und unterstützen ein positives Zusammenarbeiten und Miteinander. Der Wunsch, unseren Mitmenschen zu dienen, gibt unserem Leben einen tieferen Sinn sowie Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit.»



Carl Elsener, wie hat sich Victorinox von der Gründung bis heute in den Unternehmenswerten verändert?

Unsere Werte gehen auf den Gründer, meinen Urgrossvater Karl Elsener, zurück. Alle Generationen haben sich bemüht, diese Werte (siehe Kasten S. 13) in der täglichen Arbeit vorzuleben. Während 34 Jahren habe ich mit meinem Vater das Büro geteilt. Es war für mich eine schöne Zeit. Er war ein ausserordentliches Vorbild für meine Geschwister und mich sowie für alle Mitarbeitenden.

34 Jahre im selben Büro wie der Vater? In vielen Familienunternehmen ist nur schon die Nachfolgeregelung mit der nächsten Generation schwierig – was hat Ihr Vater richtig gemacht?

Mein Vater hat unsere Werte gelebt und er war immer sehr respektvoll im Umgang. Wir hatten auch beide die gleiche Vision und Werthaltung. Mein Vater ermöglichte mir auch früh den Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden und unterstützte damit mein grosses Interesse am Unternehmen. Es war generell für uns elf Kinder eine sehr schöne Kindheit – wir hatten eine starke Bindung mit unseren Eltern und umgekehrt.

Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden diese Werte kennen und sich daran ausrichten?

Unsere Werte sind im Victorinox-Verhaltenskodex, den alle erhalten, beschrieben. Wir machen sie unseren Mitarbeitenden bei vielen Gelegenheiten bewusst und bemühen uns, sie in der täglichen Arbeit vorzuleben. So respektiere ich selber andere Ansichten und bin immer offen für Fragen und Kritik. Unsere Mitarbeitenden spüren und erleben unsere Wertschätzung und Dankbarkeit immer wieder. Ende Jahr danke ich persönlich allen 1200 Mitarbeitenden in der Schweiz mit einem Handschlag. Vorleben und Menschen gerne haben sind das Wichtigste für eine gute Führungskraft!

Sie kümmern sich stark um die Mitarbeitenden und profitieren davon zum Beispiel durch sehr wenige Absenzen. Wie kommen Sie auf gute Ideen für die Mitarbeitenden? Machen Sie das aus Eigennutz?

Ich mache es nicht für mich, sondern schaue die Dinge ganzheitlich an. Wir möchten Wege gehen, die für die Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt positiv sind.

Der Name Victorinox

Die Mutter des Firmengründers, Victoria, hat ihren Sohn immer unterstützt. Als sie 1909 starb, hat er zu ihrem Andenken ihren Vornamen als Fabrikmarke gewählt. Nach Einführung des rostfreien Stahls kam noch Inox, das Kennzeichen für rostfreien Stahl, dazu.

Hans Schorno arbeitet seit 30 Jahren bei Victorinox: Die Anlage zum Stahlrecycling ist ein wichtiger Bestandteil im nachhaltigen Handeln der Firma. Die Belegschaft von Victorinox hat diese Maschine bereits in den 1980er-Jahren selbst entwickelt. Das im Schleifschlamm enthaltene Wasser wird gefiltert und die Stahlpartikel werden zu Briketts gepresst. So können sie der Wiederverwertung zugeführt werden.

Ein ganzheitliches Entsorgungskonzept für feste und flüssige Abfallstoffe bindet alle Mitarbeitenden in die Wiederverwertung von Ressourcen und die Abfallreduktion ein. Mehr als 50 Prozent der gesamten Abfälle werden der Wiederverwertung zugeführt. Seit vielen Jahren gewinnt Victorinox auch Wärme zurück und beheizt damit rund 120 Wohnungen in der Region.



COMPETENCE 2021

Sie denken also nicht mit Ellbogen?

Als Unternehmer denke ich stark langfristig – zum Beispiel auch an die Bildung von Reserven. Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen.

Wie haben Sie die Firma bis jetzt durch die Corona-Situation geführt?

Wir wurden schwer getroffen im April 2020 mit einem Umsatzeinbruch von 60 Prozent. Wir haben sofort eine Taskforce aus verschiedenen Bereichen gebildet, um die Krise gut zu meistern. Es ging darum, schnell zu reagieren und sich auf Bereiche zu fokussieren, die noch funktionierten. Haushalt und Küche boomte und darauf haben wir gesetzt. Die transparente Kommunikation war auch sehr wichtig. Alle zwei Wochen habe

ich mich mit einem CEO-Brief an alle Mitarbeitenden weltweit gewendet – später monatlich.

Sie sind 63 – wie geht es weiter mit Ihnen und Victorinox?

Generell sind wir mit Victorinox auf gutem Weg. Wir sind in allen Kategorien gut unterwegs und auf allen Märkten gut aufgestellt. Das Wachstum ist gesund. Acht von meinen zehn Geschwistern arbeiten im Unternehmen. Meine Arbeit erfüllt mich mit grosser Freude, und es gibt noch viel zu tun. Eine für die Victorinox passende Nachfolgeregelung liegt mir aber sehr am Herzen. Um einen guten Übergang zu ermöglichen, bin ich gerne bereit, wenn es meine Gesundheit zulässt, über das Alter von 65 im Unternehmen mitzuwirken.

Unternehmenswerte von Victorinox

Carl Elsener erläutert die Werte kurz im Interview. Die Erläuterungen sind nicht abschliessend zu verstehen.

Offenheit

Für uns heisst das, für Neues offen zu sein. Aber auch bei einem Problem nicht die Faust im Sack zu machen, sondern dieses offen auf den Tisch zu legen.

Vertrauen und Respekt

Arbeit macht dann Freude, wenn man einander vertrauen kann und respektvoll miteinander umgeht. Wir schaffen und schenken Vertrauen durch das Einhalten von Vereinbarungen und das Übertragen von Verantwortung. Unseren Mitmenschen und anderen Kulturen begegnen wir mit Achtung und Wohlwollen und respektieren andere Ansichten.

Dankbarkeit

Es geht um Dankbarkeit untereinander – aber auch allen gegenüber. Wir sind da stark vom christlichen Glauben geprägt. Es geht um Wertschätzung, dass alle die Arbeit von allen sehen – jede einzelne Person ist wichtig.

Bescheidenheit

Victorinox ist eine starke Marke. Wir wollen aber auf dem Boden bleiben und uns auch nicht einfach zurücklehnen.

Mut

Man muss Risiken eingehen, sonst entwickelt man sich nicht weiter. Das Unternehmen gibt es seit 1884. Wir haben zwei Weltkriege, die schwere Depression und 9/11 erlebt. Es gibt immer solche Wellen. Wir bereiten uns in guten Zeiten darauf vor. Das lehrt uns auch die Josefsgeschichte in der Bibel. Mut, aber nicht übermütig.

Verantwortung

Diese wollen wir übernehmen. Es geht um das Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen und den verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen.

In der Hochkonjunktur ist das einfacher, aber man muss antizyklisch investieren. Bei 9/11 ist die Personalabteilung zum Beispiel kreativ geworden. Wir konnten damals 60 Personen an Betriebe in der Region ausleihen und so Entlassungen vermeiden. Der verantwortungsvolle Umgang mit den natürlichen Ressourcen hatte für uns schon immer eine hohe Priorität. Seit über 40 Jahren nutzen wir die Wärme, die während der Produktion entsteht, um das Warmwasser aufzubereiten und die Firmengebäude sowie 120 Wohnungen zu heizen. Unsere Taschen-, Haushalt- und Berufsmesser werden zu 95 Prozent aus recyceltem Stahl hergestellt. Die bis jetzt eingesetzten Fotovoltaikanlagen erlauben uns, jedes Jahr gegen 500 Tonnen CO₂ zu kompensieren.

1884 gründete der Schweizer Pionier Karl Elsener in Ibach eine Messerschmiede. Nur wenige Jahre später legte er mit der Entwicklung des «Original Schweizer Taschenmessers» den Grundstein für eine beeindruckende Erfolgsgeschichte, die bis heute stark von einer Werteorientierung geprägt ist.

Victorinox entwickelt und verkauft heute weltweit Produkte wie Haushalts- und Berufsmesser, Uhren, Reisegepäck und Parfums. Der Firmensitz liegt in Ibach SZ im Herzen der Schweiz. Die Produkte sind heute in eigenen Läden und über ein umfassendes Netz von Niederlassungen und Distributoren in mehr als 120 Ländern erhältlich. 2017 wurde das 500-millionste Sackmesser produziert. Im Jahr 2019 erwirtschaftete das Unternehmen mit 2100 Mitarbeitenden (1200 davon in der Schweiz) einen Umsatz von rund 480 Millionen Franken.

Carl Elsener: Unser Herz schlägt für die Schweiz. Die Werte der Schweiz sind für mich und die Firma zentral. Die Schweiz setzt auf Nachhaltigkeit, ist weltoffen, hat ein ausgewogenes politisches System, ist stabil und hat ein sehr gutes Bildungssystem. Das duale Bildungssystem vereint Theorie und Praxis und ist eine wichtige Säule unseres weltweiten Erfolges. Diese Vertrauensmerkmale der Schweiz schaffen uns einen Wettbewerbsvorteil und werden auch in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen.

Der Firmensitz der Victorinox AG vor den beiden Mythen im Herzen der Schweiz.

Sprung in eine digitale und nachhaltige Zukunft

Die Pandemie hat in vielen Schweizer Unternehmen als Katalysator für die Digitalisierung gewirkt. Daneben investieren die Firmen auch verstärkt in verschiedene Bereiche der Nachhaltigkeit.

«Es zeigt sich deutlich eine Entwicklung hin zur Green Economy.»

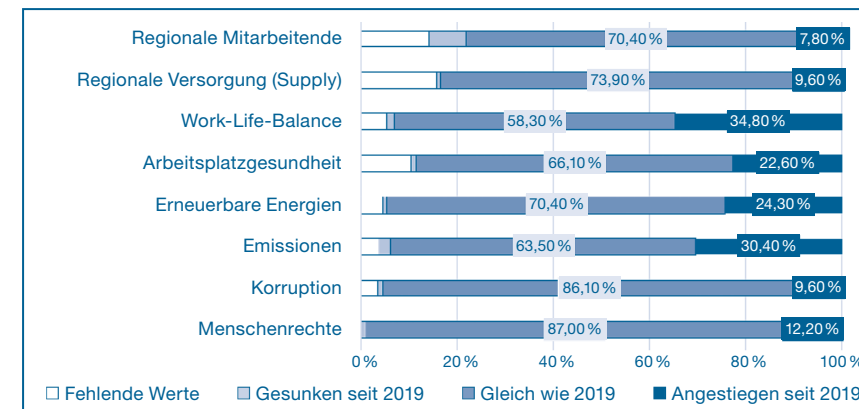
Seit 2020 führen das International Management Institute und das Center for EMEA Business der ZHAW School of Management and Law (SML) die «ZHAW Managers Survey» durch, um Daten über Schweizer Firmen während der COVID-19-Krise zu sammeln. Im April 2021 untersuchten sie gemeinsam mit dem Center for Corporate Responsibility der SML, wie sich die Geschäftslage, die Digitalisierung und der Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen von Schweizer Firmen während der Pandemie entwickelt haben. Insgesamt nahmen 157 Unternehmen an der Befragung teil. Wie die Studie zeigt, sind die Auswirkungen der Pandemie für einige Firmen noch immer sehr schwerwiegend: Für fast 30 Prozent der befragten Unternehmen

hat sich die Geschäftslage verschlechtert. Mehr als 10 Prozent sehen sie als eher schlecht bis existenzbedrohend an. Auch gehen die Unternehmen davon aus, dass die Pandemie die Wirtschaft noch bis Anfang 2022 beeinträchtigen wird.

Digitalisierungsschub

Eine der sichtbarsten Folgen der Pandemie ist der digitale Sprung, den viele Firmen gemacht haben: Zwar sprachen die Unternehmen bereits früher über Digitalisierung, aber es brauchte einen disruptiven Katalysator, um die Entwicklung deutlich voranzubringen. So ge-

INTERNATIONAL BUSINESS



Entwicklung der Verankerung von Nachhaltigkeitsstrategien während der Pandemie.

währten die meisten Schweizer Unternehmen vor der Krise etwa einen Tag pro Woche Homeoffice. Im Jahr 2020 boten die Firmen ihren Mitarbeitenden im Durchschnitt an, 50 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice zu leisten. Im April 2021 ist dieser Wert sogar nochmals leicht angestiegen. Die befragten Führungskräfte erwarten zudem, dass es auch nach der Krise eine weiterhin dauerhafte Verschiebung hin zu mehr Homeoffice gibt. Dies verdeutlicht, dass Unternehmen, die einmal in digitale Arbeitsabläufe investiert haben, diese auch weiterhin nutzen werden. Es widerspiegelt weiter einen allgemeinen Trend in Richtung digitales Marketing, digitale Produktion und digitaler Vertrieb.

Stärkung der Work-Life-Balance

Es wurde aber nicht nur in Digitalisierung investiert, sondern auch in die Nachhaltigkeit (siehe Abbildung).

Besonders der Bereich Work-Life-Balance sticht dabei hervor: Mehr als ein Drittel der Befragten sieht hier einen Anstieg im Vergleich zu 2019. Auch in andere Bereiche wie erneuerbare Energien und Emissionsvermeidung wird verstärkt investiert. Somit zeigt sich deutlich eine Entwicklung hin zur Green Economy. In geringerem Masse gibt es einen Zuwachs an regionaler Verankerung in Lieferketten und einen Ausbau von Beschäftigten in der Region. Es überrascht nicht, dass Firmeninvestitionen in erneuerbare Energien und Emissionsvermeidung stark miteinander korreliert sind, ähnlich wie Menschenrechte und Korruption. Aber auch weiter entfernte Themen wie Emissionsvermeidung, Menschenrechte und Arbeitsschutz sind stark positiv korreliert. Dies zeigt, dass sich Unternehmen nicht nur auf einen Bereich der Nachhaltigkeit konzentrieren, sondern zunehmend ganzheitliche Konzepte verfolgen.



Benedikt Zoller-Rydzek, Dr.,

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for EMEA Business der ZHAW School of Management and Law und forscht zum Verhalten von multinationalen Firmen und zum internationalen Handel.



Richard Bläse, Dr.,

promovierte an der Universität Basel zu Themen der Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie. Derzeit arbeitet er am Center for Corporate Responsibility der ZHAW School of Management and Law an einem EU-finanzierten Projekt zu nachhaltiger Forschung und Innovation im Bereich der Energiewende.

People Analytics: keine Wertschöpfung ohne Werte

People Analytics liefert eine immer bessere Grundlage für evidenzbasiertes Personalmanagement. Doch erst durch die Verzahnung mit ethischen Grundwerten und der Unternehmenskultur wird dieses Nutzenversprechen eingelöst.

People Analytics ist im Human Capital Management eines der Top-Trendthemen. Zu Recht, denn es rückt den Menschen als strategischen Faktor ins Zentrum des Unternehmenserfolgs. Allerdings fehlt in der Praxis häufig der Bezug zu grundlegenden Werten und der Unternehmenskultur, um dieses Potenzial zu realisieren.

People Analytics meint die systematische Analyse und Nutzung von HR-Daten als Entscheidungsgrundlage für strategische Fragen. Dabei sollen durch die Verknüpfung und Auswertung verschiedener Datenquellen Wirkmechanismen und Handlungsnotwendigkeiten zur Optimierung des Humankapital-Einsatzes aufgezeigt werden. Fortgeschrittene HR-Technologien machen es möglich, auch grössere Datenmengen zu erfassen und systematisch auszuwerten. Beispielsweise versprechen sich einige Unternehmen von People Analytics, die Verhaltensmuster der Mitarbeitenden im Homeoffice besser zu verstehen (zum Beispiel Softwarenutzung oder Kommunikationsmuster), ebenso wie ihren Einfluss auf Leistung und Wohlbefinden. Solche Analysen können Entscheidungsgrundlagen für die mitarbeiterorientierte Gestaltung von Arbeitsbedingungen und für die wirkungsvolle Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsmodellen darstellen.

Analytics – eine Frage der Kultur

Es zeigt sich in der Praxis aber, dass der Nutzen von People Analytics unter den Erwartungen bleibt und neben der Datenanalyse nur wenige konkrete Handlungen ausgelöst werden. Anstatt einer auf Mitarbeiterbedürfnisse und Selbstbestimmung ausgerichteten Nutzenstiftung überwiegt bei den Mitarbeitenden häufig das Gefühl von Kontrolle und Fremdsteuerung. People Analytics erfordert nämlich wie jedes HR-System das Verständnis, die Akzeptanz und die aktive Mitwirkung der Beschäftigten. Es kann nur dann nachhaltig zur Wertschöpfung beitragen, wenn es im Einklang mit grundlegenden ethischen Werten und der Unternehmenskultur steht.

Die Unternehmenskultur meint die in einer Organisation kollektiv geteilten Werte und Überzeugungen. Um Akzeptanz und Mitwirkung zu finden, muss People Analytics mit diesen Werten konform sein. Gleichzeitig berühren die Tools, Algorithmen und Verfahrensweisen Themen wie Vertrauen, Fairness und Ethik, aber auch soziale Orientierung oder Nachhaltigkeit und können einen Wertediskurs bis hin zum Wertewandel anregen. Auch durch Art und Zweck der Messungen



Entwicklung, Anwendung und Interpretation von People Analytics müssen unter aktivem Einbezug der Beschäftigten geschehen.

werden – oft unbewusst und unbeabsichtigt – bestimmte Werte (zum Beispiel Effizienz oder Leistungsorientierung) signalisiert. Diese Wechselwirkung zwischen Unternehmenskultur und People Analytics wird jedoch bei der Einführung leider vielfach zu wenig berücksichtigt. Im Vordergrund stehen stattdessen Technik und erhoffter Mehrwert wie grössere Effektivität und Effizienz oder Kostenersparnisse.

Erfolgsfaktor Akzeptanz

Wichtige Stellhebel für die Verzahnung von Technik und Werten sind aus unserer Sicht das Verständnis von People Analytics als interdisziplinärer Teamaufgabe, in der

Unternehmensstrateginnen, Human-Capital-Spezialisten sowie IT- und Analysespezialistinnen zusammen Lösungen für die businessrelevanten Fragestellungen entwickeln. Zudem müssen Entwicklung, Anwendung und Interpretation von People Analytics unter aktivem Einbezug sowie der Befähigung der Beschäftigten geschehen. Für sie als Besitzerinnen und Besitzer des Humankapitals ist der glaubwürdige, transparente und sinnstiftende Umgang mit sensiblen Personaldaten ein zentrales Investitionsargument. Ihre Akzeptanz von People Analytics ist entscheidend dafür, dass erhoffte (Verhaltens-)Veränderungen resultieren. People Analytics darf also nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern als mitarbeiterorientiertes, strategisches Instrument zur Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen.



Marius Gerber, Dr.,

ist Dozent und Leiter der Fachstelle Human Capital am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law und Studienleiter MAS Human Capital Management.



Jennifer L. Sparr, Dr.,

ist Dozentin am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law und Studienleiterin des CAS Human Capital Management & Analytics.



Noemi Cuadra

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute for Organizational Viability der ZHAW School of Management and Law.

Solidarität in der Praxis

Im Herbst 2020 lancierten wir in der Abteilung Business Law an der ZHAW School of Management and Law (SML) das «International NGO Law and Policy Project» (INLPP). 21 Bachelorstudierende unterstützten in der Schweiz, Europa, Afrika und Nordamerika tätige NGOs in den Bereichen Recht, Politik, Forschung, Interessenvertretung und Kommunikation.

Unsere Kunden sind in einer Vielzahl von Bereichen aktiv, von globaler Gesundheit über Flüchtlingshilfe und internationale Menschenrechte bis hin zu Wirtschaftsentwicklung. Zu ihnen gehörten unter anderem das **Global Detention Project**, **AsyLex**, **Massive Small**, **New Women Connectors**, **IRIS** (Integrated Refugee & Immigrant Services) und **Save the Children Schweiz**.

Dabei konzentrierten wir uns auf die Entwicklung von Fähigkeiten, die nicht nur im öffentlichen und im privaten Sektor, sondern auch im Non-Profit-Bereich unerlässlich für den Erfolg in einer globalisierten Welt sind. Dazu gehören Kreativität, Flexibilität, Offenheit, gutes Zuhören, interkulturelle Kompetenz, Teamarbeit und Durchhaltevermögen.

In all unseren Aktivitäten wurden wir jedoch von einem Grundgedanken angetrieben, der gerade während der COVID-19-Krise besonders wichtig ist: Solidarität. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele dafür, wie wir versucht haben, die Prinzipien der Solidarität in die Praxis umzusetzen.

Wir arbeiteten mit Asyl- und Flüchtlingsrechtsorganisationen, die in der Schweiz, Europa, Grossbritannien und den USA tätig sind. In diesem Zusammenhang machte ich die sehr bewegende Erfahrung, dass meine Studentinnen und Studenten hier in der Schweiz mit meinen Bekannten und Arbeitskolleginnen und -kollegen in den Staaten über *genau die gleichen* Themen sprechen wie wir mit den NGOs in der Schweiz. Die Begriffe, die wir verwenden («Sans Papiers» statt «undocumented») mögen anders sein, aber die Herausforderungen sind dieselben.

Für eine von Flüchtlingen geleitete Organisation in den Niederlanden sollten unsere Studierenden die Frage recherchieren, ob und wie verschiedene Staaten in Europa den Asylsuchenden, Sans Papiers und Staatenlosen den Impfstoff zum Schutz vor COVID-19 zur Verfügung stellen. Mehrere Studierende sagten Dinge wie: «An dieses Thema habe ich noch nie gedacht!» Ein paar Wochen später präsentierten die Studierenden ihre Ergebnisse auf einer Konferenz mit Fachleuten des öffentlichen Gesundheitswesens aus ganz Europa. Eines Tages wird die COVID-19-Krise hinter uns liegen, aber ich bin zuversichtlich, dass meine Studierenden bei der nächsten Krise die Gemeinschaften nicht vergessen werden, die für andere «unsichtbar» sind.

Eine Organisation, die in mehreren Ländern Afrikas in der Gemeinschaftsentwicklung tätig ist, benötigte schnelle Hilfe bei der Klärung einiger rechtlicher Fragen. Zwei andere Kunden in Europa baten uns, Fundraising-Strategien zu recherchieren, und eine weitere in Afrika tätige NGO benötigte eine Kommunikationsberatung. Es war uns möglich, Erkenntnisse von einem Projekt ins andere zu transferieren. So konnten wir die Bedürfnisse unserer Kunden zeitnah und effizient erfüllen. Obwohl NGOs in unterschiedlichen Fachgebieten tätig sind und andere Schwerpunkte haben, teilen sie oft die gleichen Herausforderungen in den Bereichen Recht, Interessenvertretung, Kommunikation und Management.

Die Studierenden verbrachten viele lange Nächte und Wochenenden damit, unseren Kunden zu helfen. Ein grosser Teil der Arbeit waren rechtliche und sachliche Recherchen – nicht glamourös, sondern eher mühsam. Dennoch sagten viele, dass sie es gerne täten, weil sie wussten, dass ihre Arbeit diesen Menschen wirklich etwas bringt. Und sie wussten, dass sie ihre Arbeit nicht alleine leisteten.

In der Evaluation dieses Kurses erwähnten verschiedene Studierende, wie dankbar sie seien, dass sie die Möglichkeit hätten, über den Teller- rand der Schweiz hinauszuschauen. Sie sprachen auch darüber, wie inspirierend sie unsere Kunden fänden und wie froh sie gewesen seien, ihnen helfen zu dürfen. Das vergangene Jahr war für alle ein hartes Jahr. Wir sind unseren Kunden sehr dankbar, dass es uns durch sie möglich war, ein wenig Solidarität zu zeigen.



Alexandra Dufresne, Dr.,

ist Leiterin des International NGO Law and Policy Project (INLPP) an der ZHAW School of Management and Law. Daneben unterrichtet sie angloamerikanisches Recht und internationales Recht an der SML.

Risikowandel durch Smart Home

Die zunehmende Vernetzung im intelligenten Zuhause erleichtert den Alltag. Sie birgt aber auch Risiken, nicht zuletzt durch Cyberangriffe.

Der Roboterstaubsauger saugt selbstständig durch die Wohnung. Heizung, Jalousien und Licht reagieren automatisch auf Wetter, Temperatur und Tageszeit. Und Sensoren alarmieren im Notfall sogar Rettungskräfte: Smart-Home-Lösungen steigern Komfort, Energieeffizienz und Sicherheit. Trotzdem haben sie sich bisher erst langsam durchgesetzt. Dies könnte sich nun ändern: Durch die Pandemie hat das eigene Zuhause als Rückzugs- und Arbeitsort an Bedeutung gewonnen und gleichzeitig haben Smart-Home-Technologien in jüngster Zeit den Massenmarkt erreicht.

Der Schweizer Markt bewegt sich dabei international im Mittelfeld: Gut 20 Prozent der hiesigen Haushalte sind mit smarten Geräten ausgerüstet. Komfortlösungen wie intelligente Lautsprecher oder Lichtsysteme werden hierzulande auf ähnlich hohem Niveau nachgefragt wie in führenden Märkten. Erstaunlicherweise fällt die Schweiz aber bisher in den Bereichen Energiesteuerung, Sicherheitssysteme oder ganzheitliche Gebäudeautomation zurück.

Schwerpunkt Sicherheit

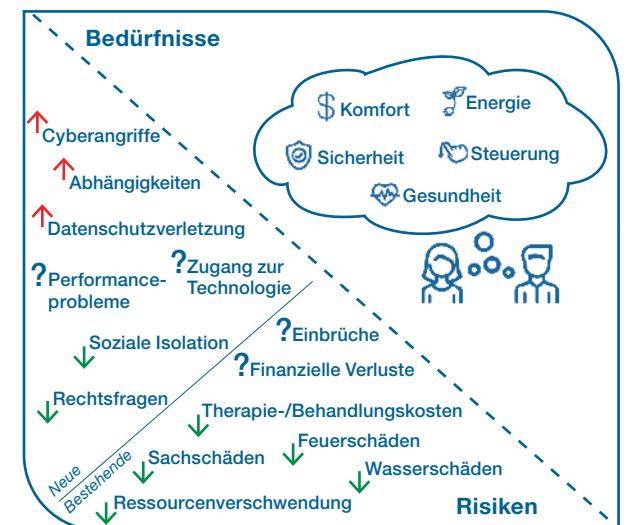
Insbesondere im Bereich Sicherheit ist jedoch zu erwarten, dass Smart-Home-Lösungen an Bedeutung gewinnen, beispielsweise in Form von Kontroll- und Präventionssystemen für Schäden oder Einbrüche. In Umfragen sehen Schweizer Haushalte die Vorteile von Smart Home nämlich primär beim Thema Sicherheit, gefolgt von Energieeinsparungen. Mit dem ersten Bereich beschäftigt sich das Institut für Risk & Insurance in verschiedenen Forschungsprojekten und in Zusammenarbeit mit der HEC Lausanne und dem Krankenversicherer SWICA.

Der Fokus liegt dabei auf der Untersuchung der Risiken in smarten Haushalten sowie der Risikowahrnehmung und -handhabung.

Reduktion von Haushalttrisiken

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen in diesem Zusammenhang, dass Smart-Home-Technologien Haushalttrisiken wie Feuer-, Wasser- und Sachschäden durch Prävention oder rasche Intervention senken: In Feldversuchen zeigte sich eine Reduktion von über 75 Prozent im Vergleich zu nicht vernetzten Haushalten. Auch wirken sie unterstützend bei Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit Stürzen, Demenz oder Rehabilitationsprogrammen. Gleichzeitig entstehen aber neue Risiken, allen voran die Cybergefahren: So wurde in den USA bereits 2016 die mangelhafte Sicherheit Tausender vernetzter Kameras in Privathaushalten ausgenutzt, um ein Netzwerk kompromittierter Geräte aufzubauen. Diese Netzwerke sendeten für weitere Attacken grosse Mengen von Anfragen an Online-Dienste und unterbrachen damit Programme wie Twitter und Netflix. Forschungsergebnisse deuten somit darauf hin, dass sich die Risikoexposition von der physischen in die virtuelle Welt verschiebt. Eine noch wenig beachtete Gefahr stellen zudem steigende Abhängigkeiten und Kontrollverluste bei der Nutzung der Technologie dar. Potenzielle Folgen sind Überforderung, Fehlverhalten und finanzielle Mehraufwände.

Die Abbildung illustriert, welche Risiken im Smart Home tendenziell steigen oder sinken. Aktuelle Erkenntnisse deuten in diesem Zusammenhang auf eine



Die veränderte Risikolandschaft in Smart Homes.
(Quelle: Institut für Risk & Insurance, ZHAW School of Management and Law / Département de sciences actuarielles (DSA), Faculté des HEC [HEC Lausanne])

grundsätzliche Verschiebung der Kosten vom Risiko zum System hin: Während Haushalttrisiken sinken, entstehen die finanziellen Aufwände vermehrt bei Installation und Unterhalt der Systeme.

Insgesamt ermöglichen Smart Homes spannende und neue Dienstleistungen. Damit diese auch ihr volles Potenzial entfalten können, wird es künftig zunehmend wichtig, sowohl ein Bewusstsein für die veränderte Risikolandschaft zu schaffen als auch passende Vorkehrungen zu treffen.



Angela Zeier Röschmann, Prof. Dr.,

ist stellvertretende Leiterin des Instituts für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law. Sie forscht zu Innovation und Transformation von Versicherungsgeschäftsmodellen, Risikomanagement und Risikokultur.



Matthias Erny, Dr.,

ist Lehrbeauftragter am Institut für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law. Er forscht an interdisziplinären Fragestellungen im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.



Joël Wagner, Prof. Dr.,

ist ordentlicher Professor am Institut für Versicherungsmathematik der HEC Lausanne. Seine Forschungsschwerpunkte sind Risikomanagement und Innovation in der Versicherungswirtschaft, wobei er ausgewählte Themen der Lebens-, Kranken-, Renten- und Nichtlebensversicherung untersucht.



Raphael Iten

ist Doktorand am Institut für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law und untersucht in seiner Dissertation den Einfluss von Smart Home auf Haushalttrisiken sowie die Ansprüche der Nutzer an die Technologie.

Unternehmens- und Markenwerte

Valery Henle, die Geschäftsführerin von Dr. Oetker Schweiz, schloss nach der Banklehre und der Berufsmatura das Betriebswirtschaftsstudium an der ZHAW School of Management and Law mit Schwerpunkt Marketingmanagement ab. Auch heute ist sie noch fasziniert von Marken und Markenwerten.

**Text: Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation
ZHAW School of Management and Law**

«Dr. Oetker ist ein Traditionsunternehmen mit starken Werten – es hat die Attraktivität eines grossen Konsumgüterunternehmens und den Spirit eines Familienunternehmens», erklärt Valery Henle, die seit rund zwei Jahren die Fäden für Dr. Oetker in der Schweiz zieht. «Seit den Anfängen unseres Familienunternehmens verfolgen wir einen Purpose: Menschen zusammenzubringen und jeder und jedem ein Gefühl von Zuhause zu geben sind zentrale Bestandteile unseres unternehmerischen Handelns. Genussvolles Essen spielt im Leben unserer Konsumentinnen und Konsumenten eine zunehmend wichtige Rolle. Mit unseren Produkten und Services möchten wir Menschen zusammenbringen und besondere Genussmomente schaffen. Deshalb ist «Creating a Taste of Home» unser Purpose und der tiefere Sinn unserer Arbeit. Dabei haben nachhaltiges Handeln und unternehmerische Verantwortung eine lange Tradition. Wir denken in Generationen, nicht in kurzen Zeitabschnitten. Wir engagieren uns für unsere Konsumentinnen und Konsumenten und Mitarbeitenden sowie für Umwelt und Gesellschaft.»

Markenwerte, die bewegen

Sind die Unternehmenswerte klar und werden gelebt, lassen sich Markenwerte natürlich ableiten. Für Valery Henle ist der Unternehmenspurpose dabei sehr wichtig: «Eine Marke braucht immer eine klare und



Das Backbuch «Süsse Schweiz» enthält 56 Rezepte für leckere Kuchen und Desserts. Für die Vermarktung haben Henle und ihr Team mit acht Food-Bloggerinnen eine Back-Challenge veranstaltet und die Konsumentinnen und Konsumenten über die Rezepte abstimmen lassen.

Seit den Anfängen unseres Unternehmens verfolgen wir einen Purpose.

spürbare Positionierung sowie eine authentische Botschaft, welche aus den Unternehmenswerten abgeleitet wird.» Bei Dr. Oetker ist dabei auch die Kundennähe ein wichtiger Faktor: «Die Bedürfnisse der Konsumentin und des Konsumenten stehen für uns im Zentrum. Wir arbeiten stetig an neuen Konzepten und Produkten, welche ihren Wünschen entsprechen und aktuelle Trends berücksichtigen. Unsere Produkte zeichnen sich dabei immer durch einen hervorragenden Geschmack sowie eine hohe Qualität aus und sind ein sicherer Wert für unsere Konsumentinnen und Konsumenten. Diese Kundenorientierung stärkt das Vertrauen in unsere Marke und wir begleiten die Kon-

summentinnen und Konsumenten glaubwürdig durch das Leben. Dabei widerspiegelt sich unsere Unternehmenskultur in unserem täglichen Tun und in unseren Markenwerten.»

Valery Henle

ist Managing Director bei Dr. Oetker Schweiz. Sie stiess 2014 als Product & Category Manager zum Unternehmen, wurde darauf Marketingleiterin und 2019 zur Geschäftsführerin von Dr. Oetker Schweiz befördert.

Sie absolvierte eine Banklehre, machte die Berufsmatura und schloss das Betriebswirtschaftsstudium an der ZHAW School of Management and Law mit Fokus Marketingmanagement ab. Henle sammelte in dieser Zeit praktische Berufserfahrungen bei Unilever und Nestlé.

Dr. Oetker ist seit 1950 in der Schweiz tätig. Der Hauptsitz befindet sich im solothurnischen Obergösgen. In der Schweiz arbeiten 34 Personen für Dr. Oetker. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 16 000 Personen.



«Erfolg ist, Freiraum zu haben»

Rahel Blumer hat an der SML International Management studiert. Heute ist sie Research-Analystin und leitet ein Team in Bukarest. Die gebürtige Schweizerin bezeichnet sich selbst als «Value-Mensch» und stellt sich in Rumänien täglich ihrer grössten Herausforderung.

Text: Lea Keller (Alumni Services)

«Ich finde es anspruchsvoll, die Verantwortung für mein Team und die Anforderungen meines Arbeitgebers unter einen Hut zu bringen», sagt Rahel Blumer, Research-Analystin und Teamleiterin. Das sei aber eine positive Herausforderung. Sie erklärt: «Wenn ein Unternehmen schnell wächst, gibt es wenig Routine und kaum Prozesse. Es kommt immer alles anders als geplant. Trotzdem trage ich die Verantwortung, mit meinem Team die gesteckten Ziele zu erreichen.» Es gehe darum, sich einer Aufgabe anzunehmen und systematisch vorzugehen. Man müsse Ruhe bewahren und vor allem gute Leute um sich haben, beschreibt Rahel die optimalen Arbeitsbedingungen. «Meine Vorgesetzten haben mir immer einen sicheren Raum gegeben, mich aber auch gepusht. Dadurch habe ich einen positiven Bezug zu den herausfordernden und manchmal überfordernden Situationen gewonnen.»

Eigene Ideen einbringen

Als Rahel sich nach dem Studium bei Sustainalytics, einem Research-, Rating- und Analyseunternehmen im Bereich ESG (Environmental, Social and Gover-

nance), bewarb, war das Unternehmen noch klein. Mittlerweile sei die Firma ziemlich gewachsen. Rahel misst ihren beruflichen Erfolg nicht anhand des Einkommens oder einer bestimmten Stellung: «Erfolg ist für mich, wenn ich den Freiraum habe, etwas zu bewirken.» Dieser Freiraum komme nicht von allein. «Zu Beginn ist die Erwartungshaltung gross, einfach mit der Arbeit beginnen zu können und dass alle auf einen warten. Das ist nicht so.» Zuerst müsse man viel lernen und ausführen, was verlangt wird. «Nach einer Zeit der harten Arbeit kommt man an einen Punkt, wo man seine eigenen Ideen, Werte und Gedanken einbringen kann», beschreibt Rahel ihren Prozess.

«Ich bin ein Value-Mensch»

Bis dies passiert, braucht es Geduld. «Man lernt, dass es nicht realistisch ist, sofort einen direkten Impact zu haben. Der Einfluss kommt mit der Zeit. Das ist normal. Man kann nicht alles aufs Mal angehen.» Rahel verdeutlicht dies anhand eines Vergleichs: «Man muss den Klimawandel nicht allein aufhalten, jede und jeder kann seinen Teil aber dazu beitragen.»



Rahel Blumer lebt und arbeitet seit fünf Jahren in Bukarest.

«Die meisten Leute hier wollen zu etwas Grösserem beitragen.»

Genauso laufe es auch in der Arbeit. Rahels Rahmen sei zwar limitiert, aber sie sehe, wie das Produkt der Firma etwas in der Welt bewege, und das motiviere sie und ihr Team. «Die meisten Leute hier sind wie ich Value-Menschen. Sie wollen zu etwas Grösserem beitragen.»

Globale Kultur in Bukarest

Dass Rahel heute in Bukarest lebt, verdankt sie einem glücklichen Zufall. «Ich habe mich auf eine Stelle bei Sustainalytics in Amsterdam beworben und kriegte den Job. Ich war Quereinsteigerin in dem Bereich», erinnert sie sich. Da ihre Vorgesetzte damals in Bukarest stationiert war und Rahel weitere Erfahrung brauchte, arbeitete sie erstmals für eine befristete Zeit in der rumänischen Hauptstadt. Daraus sind nun fünf Jahre geworden. Es sei einfach gewesen, sich zu integrieren: «Das Leben hier unterscheidet sich nicht sonderlich von dem in der Schweiz», sagt sie. «Man muss realistischerweise aber auch sagen, dass ich in einer völligen Bubble lebe.» In Bukarest gebe es diese globale Kultur, die nicht wirklich anders sei als in anderen

Grossstädten. Sie habe nicht nur eine Schwäche für die Hauptstadt, sondern auch für den Rest des Landes und sei völlig angetan von den herzlichen und gastfreundlichen Menschen.

«Seid neugierig, offen und kritisch»

Natürlich laufe in Rumänien vieles auch anders und daran müsse man sich gewöhnen, so Rahel. Hier kommt ihr ihr Studium an der SML zugute: «Es lehrte mich neue Denkweisen», sagt sie rückblickend. «Framework, also wie und aus welcher Perspektive ich etwas anschau, das ist wichtig zu lernen.» Die Module im Studium schufen Anreize, über Ereignisse nachzudenken, die sie sonst nicht auf dem Schirm hatte. «Ich hinterfrage Dinge gerne einmal mehr. Das Studium gab mir eine Struktur, Begebenheiten einzuordnen», sagt Rahel. Auch schätzt sie, dass sie kritisch sein durfte und dass eine lebhaft diskussionskultur herrschte. An die Studierenden appelliert Rahel: «Seid neugierig, kritisch und offen.»



Vorbilder und Inspirationen für Gründerinnen

Frauen sind im Startup-Sektor immer noch stark untervertreten. Die «Female Founder Initiative» will dies ändern. Bereits 300 Unternehmerinnen wurden so unterstützt. Jüngst hat Eva Parth dos Santos mit ihrer Firma Mint Girls davon profitiert.

Die Gründerszene in der Schweiz ist männerdominiert. Nur rund 20 Prozent aller Startups werden von Frauen gegründet. Die Gründe für diesen Unterschied sind komplex, aber klar ist: Frauen müssen eine ganze Reihe von Hürden auf dem Weg zum eigenen Unternehmen überwinden – im Speziellen die Ansprüche von Familie und Selbstständigkeit miteinander vereinbaren und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken. Die «Female Founder Initiative» will dazu beitragen, dieses Ungleichgewicht zu beheben und mittels unterschiedlicher Angebote sowie der Unterstützung durch die Community die Zahl der Gründerinnen zu erhöhen. Sie wurde vor gut zwei Jahren als Konzept eingegeben, als Innosuisse neue Startup-Trainings ausgeschrieben hatte. Innosuisse zählt heute mit der Arcas Foundation zu den Hauptunterstützern der Initiative.

RISING STARS / HIDDEN CHAMPIONS

Mut und Inspiration durch Vorbilder

Der Grundgedanke: Frauen sollen durch Vorbilder inspiriert werden, Gründerin und Unternehmerin zu werden. In einer Illustration auf der Website werden die Firmenlogos nach Branchen gruppiert und ausgewählte Gründerinnen porträtiert. Zudem profitieren die Frauen von erfahrenen Coaches sowie von Kursen, Workshops oder Events. Rund 300 Frauen sind in diesen zwei Jahren auf ihrem Weg zum eigenen Unternehmen unterstützt worden, schwergewichtig in den Branchen Social Impact, Consulting, IT/Software sowie Healthcare.

Die Initiative ist eingebettet in das Ökosystem von Startup Campus. Dort sind verschiedene Gründungsaktivitäten angesiedelt: Startup-Trainings von Innosuisse, individuelle Coachings, Coworking-Spaces, ein Startup Incubator, Events, Awards sowie professionelle Fachkonferenzen – und die «Female Founder Initiative». Hinter Startup Campus steht ein Konsortium von Universitäten, Hochschulen und weiteren Institutionen.

Mint Girls: Technik zum Mädchenthema machen

Wird insgesamt nur ein Fünftel aller Firmengründungen von Frauen bestritten, so ist der Anteil im wissenschaftlichen und technologiebasierten Bereich noch geringer: Hier ist ein Zehntel der Gründer weiblich. In diesen sogenannten Mint-Bereichen der Wirtschaft sind Frauen generell stark untervertreten (Mint ist die zusammenfassende Bezeichnung für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Das hat

«Frauen sollen durch Vorbilder inspiriert werden, Gründerin und Unternehmerin zu werden.»

nicht nur, aber auch soziokulturelle Gründe: Mint-Berufe gelten als Männerberufe, Frauen fühlen sich weniger angesprochen oder trauen es sich schlichtweg nicht zu, diesen Weg zu gehen.

Eine Firmengründerin, die von der «Female Founder Initiative» unterstützt wurde, hat sich dieses Problems angenommen. Eva Parth dos Santos produziert heute Kleider für Mädchen mit Motiven aus Technik und Naturwissenschaft. Mint Girls hat sie ihr Unternehmen genannt, das im Sommer 2021 erfolgreich die Crowdfunding-Phase abgeschlossen hat und die ersten 4000 Stück in Portugal nähen lässt: T-Shirts, Hosen und Kleider, auf denen Weltraummotive, Lastwagen oder Buchstaben zu sehen sind. Eben Mint-Motive. Parth dos Santos vertreibt ihre Kollektion über einen Online-Shop und will auch einzelne Geschäfte in Zürich und Umgebung als Partner gewinnen.

Die Überlegung von Parth dos Santos: Mädchen, die Technik interessant finden, sollen erfahren, dass dies auch ihr Thema ist – indem sie entsprechende Motive auf Mädchenkleidern finden. Ihre vierjährige Tochter hat sie darauf gebracht: Das kleine Mädchen ist fasziniert von Raketen und Lastwagen. Es wollte deshalb auch nicht Feen oder Einhörner auf ihrem Kleidchen, sondern Motive aus dem Weltall. Doch die gab es nicht für Mädchen.

<https://female-founders.ch/>
<https://de.mint-girls.com/>



Natalie Süss

ist Co-Projektleiterin der «Female Founder Initiative», Leiterin der Business-Ideas-Kurse des Startup Campus und an der Fachstelle Entrepreneurship für Marketing und Kommunikation zuständig. Zuvor arbeitete sie während gut elf Jahren bei HP Schweiz in verschiedenen Funktionen, zuletzt als Partner Business Manager.



Matthias Filser, Dr.,

leitet die Fachstelle Entrepreneurship und das Startup-Campus-Konsortium am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er ist Unternehmer, Startup-Investor und Experte für Geschäftsmodellentwicklung und Scale-up.

Gute KI, böse KI?

Werte oder Values spielen eine wichtige Rolle für den Menschen als Individuum und als Teil der Gesellschaft. Sie bieten Orientierung und bestimmen das Handeln.

Politische Parteien definieren sich beispielsweise stark über Werte. Den einen ist Freiheit, anderen Solidarität und Dritten sind Traditionen am wichtigsten. Als Staat beruht Frankreich auf den drei Werten Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit (Liberté, Égalité, Fraternité). Werte vereinen und separieren. Glaubensgemeinschaften vereinen Gleichgesinnte. Gleichzeitig separieren sie sich als Gemeinschaft von anderen, obwohl aus Distanz betrachtet die Werteunterschiede manchmal marginal erscheinen. Gemeinsame Werte fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und dienen dem Individuum als Entscheidungs- und Verhaltenskompass. Das macht das Leben einfacher und berechenbarer. Wir Informatiker würden in diesem Zusammenhang auch von Komplexitätsreduktion sprechen.

Mit der derzeitigen Auferstehung der Künstlichen Intelligenz (KI) in Forschung und Praxis stellt sich zunehmend die Frage nach ihrem ethischen bzw. wertegesteuerten Verhalten. Ein berühmtes Beispiel ist das selbstfahrende Auto, das sich vor einer unabwendbaren Auffahrkollision entscheiden muss, ob es den alten Mann mit Gehstock oder das Kleinkind auf dem Dreirad überfahren will. Andere, nicht minder bekannte Beispiele sind der Bilderklassifizierungsalgorithmus, der People of Color als Gorillas erkennt, oder die Rekrutierungssoftware, die bei Amazon männliche Kandidaten bevorzugte und somit Frauen systematisch benachteiligte. Die Empörung war gross, und der Ruf nach verantwortlich handelnder KI erschallte postwendend (und zu Recht).

Doch nun wird es schwierig und anspruchsvoll. Je nach Studie werden zwischen zehn und deutlich über hundert mögliche Werte identifiziert, viele davon gegensätzlich und sich gegenseitig ausschliessend. Nach welchen davon soll sich KI nun verhalten? Es ist aber nicht nur die schiere Zahl von Werten eine Herausforderung. Es spielen auch viele andere Faktoren eine Rolle. In einer viel zitierten Studie von Henrich, Heine und Norenzayan wurde festgestellt, dass für psychologische und Verhaltensstudien 96 Prozent der beteiligten Versuchspersonen aus westlichen, gebildeten, industrialisierten, reichen und demokratischen Gesellschaften stammen, diese gleichzeitig aber nur 12 Prozent der Weltbevölkerung repräsentieren. Die gleiche Studie hat ergeben, dass etliche Verhaltensweisen und Werte in den verbleibenden 88 Prozent

«Die Mächtigkeit von KI resultiert aus der mittlerweile hohen verfügbaren Rechenleistung und der hohen Vernetzung.»

der Weltbevölkerung zum Teil deutlich von denjenigen der viel untersuchten Population abweichen. Während wir in unserer Gesellschaft dazu tendieren, den alten Mann mit Gehstock zu überfahren, entscheiden sich asiatische Gesellschaften eher für das kleine Kind auf dem Dreirad. Wir finden, dass der alte Mann sein Leben schon fast zu Ende gelebt und das Kind noch sein ganzes Leben vor sich hat. Im asiatischen Raum hingegen herrscht die Meinung vor, dass sich der alte Mann ein ganzes Leben lang für die Gesellschaft eingesetzt hat, während das kleine Kind noch gar nichts geleistet hat. Die KI für das selbstfahrende Auto scheint also vor einem unlösbaren Dilemma zu stehen.

Bei näherem Hinsehen lässt sich allerdings feststellen, dass heutige KI in der Regel immer noch auf statistischen Verfahren, relativ einfachen mathematischen Modellen und vor allem von Menschen ausgewählten Trainings- und Testdaten basiert. Die Mächtigkeit von KI resultiert aus der mittlerweile hohen verfügbaren Rechenleistung und der hohen Vernetzung. Von verantwortlicher KI zu sprechen finde ich deshalb ziemlich vermessen. Die KI weiss nämlich nicht, was sie tut. Sie hat (noch) kein Bewusstsein. Meiner Meinung nach geht es vielmehr um verantwortlich handelnde Softwareingenieure und -ingenieurinnen und Data Scientists. Sie sind es, welche die Rechenmodelle entwickeln und Trainingsdaten auswählen. Sie müssen für Diversity-Anliegen und bezüglich unbewusster Voreingenommenheit sensibilisiert werden. In diesem Sinne ist die derzeitige KI nur so gut oder böse wie die Menschen, die sie programmieren.



Andri Färber, lic. oec. publ.,
ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der
ZHAW School of Management and Law.

Der wichtigste Wert in der Geschäftswelt

Die COVID-19-Pandemie beschäftigt uns seit bald zwei Jahren. Wir glauben mittlerweile zu wissen, wie die Dynamik einer Infektionswelle abläuft, wie sich das Virus verbreitet, und wir glauben zu wissen, wie die Impfstoffe wirken.

Aus der Perspektive der Gegenwart geht dabei rasch vergessen, dass die Monate nach dem Ausbruch der Pandemie von einem hohen Grad an Ungewissheit geprägt waren. Wir alle – Politik, Wirtschaft, Gesellschaft – mussten stets mit Halbwissen arbeiten, uns vorantasten, adaptieren. Heute mag es selbstverständlich erscheinen, aber wir wussten lange nicht, ob, wann und in welcher Intensität weitere Pandemiewellen entstehen. Ebenso wussten wir lange nicht, wann Impfstoffe bereitstehen würden – geschweige denn, wie wirksam sie sein würden.

Die Pandemie ist eine extreme, eine abnormale Zeit, ohne Frage, aber sie zeigt exemplarisch, was Ungewissheit im Alltag bedeutet. Auch in «normalen» Zeiten wissen wir nichts über die Zukunft; wir glauben bloss zu wissen, weil wir die unmittelbare Vergangenheit und die gefühlte Gegenwart in die Zukunft extrapolieren.

Die Erfahrung der Pandemie sollte deshalb nicht zuletzt in der Geschäfts- und der Finanzwelt einen Wert in Erinnerung rufen, der in guten Zeiten allzu oft in den Hintergrund tritt: Demut. Wir sind in der Geschäftswelt

darauf konditioniert, Dinge zu wissen und Prognosen abzugeben. In stark hierarchisch geprägten Unternehmen wird es nicht selten als Schwäche gewertet, wenn der Chef – und ja, es sind meist Männer – etwas nicht weiss. In einer komplexen, lärmigen Welt haben wir alle ein Verlangen nach Gewissheit.

Nichts gegen Wissen, nichts gegen Prognosen. Aber man sollte nie den Fehler begehen, sich in die eigenen Prognosen zu verlieben. Charlie Munger, Geschäftspartner des US-Investors Warren Buffett, sagte einst, echte Kompetenz besitze man erst, wenn man wisse, wo sie ende. Nur ein Beispiel: Die Bankmanager, die in der Finanzkrise von 2008 ins Verderben rasten, waren nicht dumm. Sie fühlten sich bloss zu sicher in der Scheinpräzision ihrer Risikomodelle; sie glaubten zu wissen, sie hätten alles unter Kontrolle.

«Ich weiss es nicht» ist eine wertvolle Aussage – ganz besonders auch für Menschen in Führungspositionen. Denn erst das Wissen um das eigene Nichtwissen schützt vor Selbstüberschätzung, lehrt Demut und zwingt, statt in Gewissheiten in Szenarien zu denken. Wie Mark Twain gesagt haben soll: «Nicht das, was du nicht weisst, bringt dich in Schwierigkeiten, sondern das, was du sicher zu wissen glaubst, obwohl es nicht zutrifft.»



Mark Dittli

ist Chefredaktor und Gründungspartner der digitalen Finanzplattform «The Market» (www.themarket.ch). Von 2000 bis Ende 2017 arbeitete er für die Zeitung «Finanz und Wirtschaft», davon fünf Jahre als Korrespondent in New York und die letzten sechs Jahre als Chefredaktor. 2018 war er am Aufbau des Onlinemagazins «Republik» beteiligt. Dittli hat Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW studiert (Abschluss 1999) und besitzt das CFA-Zertifikat (Chartered Financial Analyst).

Gemeinsam mehr erreichen

Verantwortungsvolles Management erfordert Werte. Die ZHAW School of Management and Law engagiert sich daher seit längerer Zeit in der UN-Initiative «Principles for Responsible Management Education» (PRME).

Die ZHAW School of Management and Law ist seit August 2014 Mitglied der UN-Initiative PRME. Sie hat sich damit unter anderem dazu verpflichtet, die Werte der globalen gesellschaftlichen Verantwortlichkeit in ihre akademischen Aktivitäten, Curricula und organisatorischen Praktiken einzubeziehen. Studierende sollen die Fähigkeit entwickeln, nachhaltige Werte für die Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen. Ziel ist die Förderung von Verantwortung und Nachhaltigkeit in der Ausbildung der zukünftigen Fach- und Führungskräfte, damit diese in der Lage sind, komplexe Herausforderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft des 21. Jahrhunderts zu bewältigen.

Lebendiges Netzwerk

Unterstützung erhalten die Mitgliedshochschulen hierbei vom PRME-Netzwerk, dem mehr als 800 Hochschulen aus über 85 Ländern angehören. Die Mitglieder der Initiative sind in regionalen Gruppen («Chapters») organisiert, die sich als weitgehend selbstständig agierende Netzwerke um die Belange der Mitgliedshochschulen in den verschiedenen Sprachregionen kümmern. Für die deutschsprachigen Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz ist dies das PRME Chapter DACH. Die ZHAW School of Management and Law ist darin seit sieben Jahren aktives Mitglied, was unter anderem die Teilnahme an Treffen des Chapters sowie die Mitarbeit an hochschulübergreifenden Projekten beinhaltet. Einige der erfahrensten und engagiertesten Hochschulen gehören darüber hinaus für einen Zeitraum von jeweils zwei Jahren der PRME-Champions-Gruppe an. Deren Mission ist, im Rahmen der UN-Agenda für nachhaltige Entwicklung eine Führungsrolle beim Denken und Handeln

SOCIAL RESPONSIBILITY

für verantwortungsvolle Managementausbildung einzunehmen. Die ZHAW School of Management and Law ist seit 2018 Mitglied der Champions-Gruppe.

Lernprozesse im Vordergrund

Beide Plattformen bieten den Mitgliedern die Möglichkeit, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Im Vordergrund steht dabei, einen sicheren Raum für die Zusammenarbeit zu schaffen, das Vertrauen und die Verbindung untereinander zu fördern und sich für gemeinsamen Fortschritt sowie für Innovation, neues und kritisches Denken und disruptive Prozesse zu engagieren. Diese Vernetzung mit gleichgesinnten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und die Orientierung an Good Practices wird von den Mitgliedern als sehr wertvoll empfunden.

Die sechs PRME-Prinzipien



PRINZIP 1: ZWECK
Wir befähigen unsere Studierenden, in der Zukunft dauerhafte Werte für Unternehmen und für die Gesellschaft als Ganzes zu schaffen und sich für eine einbeziehende und nachhaltige Weltwirtschaft einzusetzen.



PRINZIP 2: WERTE
Unsere akademische Tätigkeit, unsere Lehrpläne und unsere organisatorischen Praktiken beinhalten die Werte der globalen gesellschaftlichen Verantwortlichkeit, wie sie in internationalen Initiativen wie dem Global Compact der Vereinten Nationen dargestellt sind.



PRINZIP 3: METHODE
Wir schaffen didaktische Rahmenbedingungen, Materialien, Prozesse und Lernumgebungen und ermöglichen damit optimale Lernerfahrungen in Bezug auf verantwortungsvolle Unternehmensführung.



PRINZIP 4: FORSCHUNG
Wir betreiben Grundlagenforschung sowie empirische Forschung zum besseren Verständnis von Rolle, Dynamik und Wirkungen der nachhaltigen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Wertschöpfung von Unternehmen.



PRINZIP 5: PARTNERSCHAFT
Wir pflegen den Austausch mit Führungskräften der Privatwirtschaft zur Erweiterung unseres Wissens über die Herausforderungen der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung sowie zur gemeinsamen Erarbeitung von wirksamen Ansätzen zur Bewältigung dieser Herausforderungen.



PRINZIP 6: DIALOG
Wir ermöglichen und unterstützen den Dialog und Diskussionen mit Studierenden, der Wirtschaft, dem Staat, Konsumentinnen und Konsumenten, Medien, Organisationen der Zivilgesellschaft und anderen Interessen- und Anspruchsgruppen zu kritischen Fragen der globalen gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit.



Mitglieder des PRME-Netzwerks und Forschende auf dem Gebiet der verantwortungsvollen Führungskräfteausbildung treffen sich einmal pro Jahr zur PRME-Forschungskonferenz.

«Studierende sollen die Fähigkeit entwickeln, nachhaltige Werte für die Gesellschaft und Unternehmen zu schaffen.»

Ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist der «Blueprint for SDG Integration Into Curriculum, Research and Partnerships», der im Rahmen des PRME-Champions-Zyklus 2018/2019 entstanden ist. Er soll Wirtschaftshochschulen bei der Integration der Sustainable Development Goals der UN in Lehre, Forschung und Partnerschaften unterstützen. Hierfür werden ihnen eine Reihe von Richtlinien und Beispielen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus ist eine Online-Sammlung von Good Practices bei der Integration der Sustainable Development Goals in die Leistungsbereiche von Wirtschaftshochschulen geplant.

www.zhaw.ch/sml/prme



Marie-Christin Weber
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Corporate Responsibility und PRME-Koordinatorin der ZHAW School of Management and Law. Zudem ist sie Studienleiterin des CAS Corporate Responsibility.

Andy Varonier

übernahm eines Tages das Weingut seiner Familie in dritter Generation – daran hatte wohl niemand gedacht. Einst spielte der Walliser als Torwart beim FC Sion, verfolgte eine Karriere in der Automobilindustrie und sammelte wertvolle Erfahrungen während des Wirtschaftsstudiums und bei der Arbeit in Skandinavien. Mit Herzblut führt Andy Varonier heute das Weingut, das einst von seinem Grossvater gegründet wurde. Es blieb kein Stein auf dem anderen, denn der Quereinsteiger brachte viele neue, unkonventionelle Ideen nach Varen. Doch auf welche Werte und Devisen baut er, um Erfolg zu haben?



7 TIPPS

1. Sei du selbst, dann bist du anders als alle anderen.

Dies mag sich zwar abgedroschen anhören, ist aber essenziell. Es ist viel einfacher, nicht man selbst zu sein, weil man sich dann nicht exponiert. Vor dem Exponieren haben viele Angst. Schlussendlich sind wir aber alle sehr unterschiedlich, und wenn wir darin reifen und uns selbst zum Ausdruck bringen, führt es zu Erfolg.

2. Geh mit der Zeit, oder sei ihr voraus, ohne deine Werte zu verleugnen.

Wir sind permanent in einem dynamischen Umfeld – sei es im Rebbau oder in der Kommunikation und im Marketing. Tragen wir also keine Scheuklappen nach dem Motto: Das haben wir schon immer so gemacht. Lieber frage ich mich: Wie kann ich weiter Bestand haben oder das Umfeld prägen? Und das geht, ohne die eigenen Werte zu verleugnen.

3. Sei offen, aber immer du selbst.

Offen sein heisst nicht, sich zu prostituieren. Für mich heisst es: Alles aufnehmen, dann evaluieren und mitnehmen, wenn es deinen eigenen Werten entspricht.

4. Mit Freundlichkeit erreichst du mehr.

Es ist ein einfacher Mechanismus, der vielen zwar schwerfällt, aber immer funktioniert.

5. Gib, so wird dir gegeben.

Für mich gilt dieser Grundsatz persönlich und geschäftlich. Die Eltern haben ihn mir mit auf den Weg gegeben. Sie sagten zu uns schon, als wir Kinder waren: Grösse und sei freundlich. Und ja, diese und auch andere Arten des Gebens werden erwidert.

6. Sei mutig, sei innovativ – denn den Mutigen gehört die Welt.

Selbst wenn es bei mutigen Handlungen ab und zu Rückschläge gibt – in der Gesamtsumme stimmt diese Aussage. Du verschiebst mit dieser Art zudem deine eigenen Grenzen und bist nicht träge. Wenn du selbst mutig bist, erkennst du andere Mutige und weisst ihren Mut einzuordnen und zu schätzen. Die Mutigen erlangen bei mir Respekt und ich arbeite gerne mit ihnen zusammen.

7. Sei dir deiner Werte bewusst.

Das braucht immer wieder Reflexion, die sich aber lohnt, denn du kannst so viel schneller entscheiden. Eine Vision scheint teilweise weit entfernt und unerreichbar zu sein, aber sie geht einher mit den Werten, die einem auf dem Weg die Richtung weisen.

Kompetenz für die Absicherung globaler Risiken

Rückversicherer agieren in einem sehr komplexen und dynamischen Umfeld. Daher ist gerade in diesem Bereich die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden entscheidend.

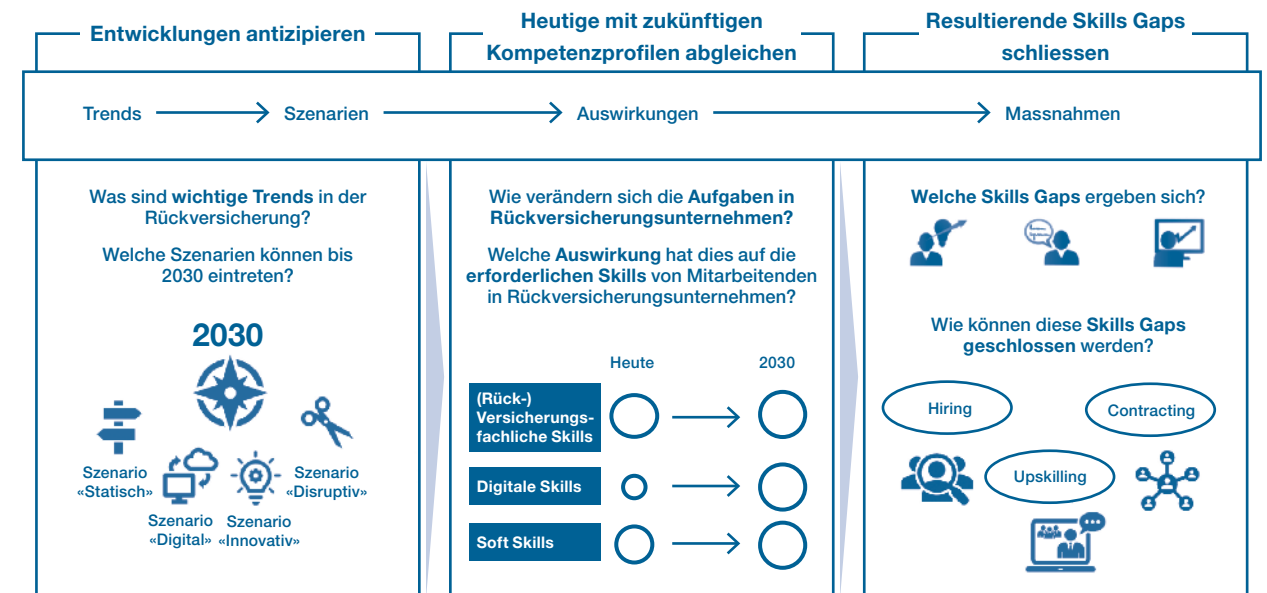
Klimawandel, Pandemie, Cyberattacken, Digitalisierung: Das sind globale Herausforderungen, denen mit einem weltweiten, professionellen Risikomanagement begegnet werden muss. Die Rückversicherung spielt dabei eine zentrale Rolle mit ihrer einzigartigen Fähigkeit, globale Risiken einzuschätzen und tragbar zu machen. Hierfür setzen die Rückversicherer eine Vielzahl von Expertinnen und Experten aus dem Ingenieurwesen, der Meteorologie, der Medizin, der Datenwissenschaft, der Zukunftsforschung und vielen weiteren Berufsfeldern ein.

Skills Gaps vermeiden

Nicht ohne Grund wird die Rückversicherung als «Knowledge Industry» bezeichnet. Um diesem Anspruch in einem sehr dynamischen Marktumfeld jeder-

zeit gerecht zu werden, müssen Rückversicherungsunternehmen ihr Skills-Set kontinuierlich anpassen. Mit der im Februar 2021 publizierten Studie «Zukünftige Skills-Profil in der Rückversicherung» bietet die ZHAW School of Management and Law einen Leitfaden für Rückversicherungsunternehmen, um bestehende Kompetenzlücken zu schliessen oder solche Skills Gaps erst gar nicht entstehen zu lassen. Die Studie zeigt, dass das «Upskilling», also die Entwicklung notwendiger Kompetenzen mittels interner und/oder externer Aus- und Weiterbildung, zentral ist. Mit einer entsprechenden «Learning & Development»-Strategie, die insbesondere auch digitale Lernplattformen und spezialisierte Weiterbildungsanbieter einschliessen sollte, können die Rückversicherer ihre Kompetenz im globalen Risikomanagement auf Dauer sichern.

BANKING, FINANCE, INSURANCE



Massgeschneiderte Weiterbildung

Das Institut für Risk & Insurance bietet seit mittlerweile sechs Jahren den CAS Reinsurance Management an. Dieser Kurs ist eine spezielle Weiterbildung für Professionals aus der (Rück-)Versicherungsbranche. In zwei Modulen werden die Themenkreise Geschäftsmodelle und Führung, Branchen und Kunden sowie Risiko-, Kapital- und Datenmanagement von führenden Branchenexpertinnen und -experten behandelt. Der Fokus liegt jeweils auf den neuesten Entwicklungen, den gegenwärtigen Herausforderungen und den Perspektiven

des Rückversicherungsmarktes. Dieses Angebot kommt sowohl bei mittelgrossen und kleineren Rückversicherern an, wird aber auch durch Gastbeiträge und Studierende von den grossen Marktplayern wie Swiss Re, Munich Re und Hannover Re aktiv unterstützt.

«Nicht ohne Grund wird die Rückversicherung als «Knowledge Industry» bezeichnet.»



Daniel Greber, dipl. Mathematiker ETH und Aktuar SAV,

ist Leiter des Instituts für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Er ist zudem Studienleiter des MAS Insurance Management. In seiner Forschung konzentriert er sich auf die private und berufliche Vorsorge in der Schweiz. Er ist Mitglied in verschiedenen Stiftungsräten von Vorsorgeeinrichtungen.



Uwe Carl, Dr.,

ist Dozent am Institut für Risk & Insurance und Studienleiter des CAS Reinsurance Management an der ZHAW School of Management and Law. Zudem ist er Product Center Head im Bereich Specialty bei der Swiss Re.

Bedürfnisse von Arbeitgebenden und Mitarbeitenden rechtskonform umsetzen

In der Arbeitswelt von heute dominieren Themen rund um die Flexibilisierung der Arbeit, Digitalisierung und soziale Medien. Dies vor dem Hintergrund hoher Anforderungen an die Arbeitnehmenden, die agil, dynamisch, flexibel und leistungsorientiert sein sollen. Die Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten werden noch kaum diskutiert. Für Human-Resources-Verantwortliche werfen diese Entwicklungen viele Fragen auf, und Vorgesetzte stehen vor grossen Herausforderungen.

Losgelöst von Ort sowie Uhrzeit und mit inhaltlichem Gestaltungsspielraum arbeiten zu können, ist zwar ein Bedürfnis der Mitarbeitenden und Arbeitgebenden. Doch aus rechtlicher Sicht haben die Wünsche nach flexibler Arbeit Grenzen. Es mag eine verlockende Vorstellung sein, in der Ferienwohnung an der Côte d'Azur zu arbeiten: für Arbeitgebende und somit die HR-Verantwortlichen stellt sich jedoch die Frage, ob dies mit Blick auf Sozialversicherungsrecht, Steuerrecht und Ausländerrecht überhaupt zulässig ist oder ob sich dadurch für beide Seiten weitreichende Konsequenzen ergeben. Nicht zu vergessen sind die Pflichten bezüglich Datenschutz und Geheimhaltung. Wo immer sich das Homeoffice der Mitarbeitenden auch befinden mag: Eine Veränderung des Arbeitsortes bedingt neue Regelungen im Arbeitsvertrag.

Solche und weitere wichtige Themen, mit denen sich HR-Fachleute heute befassen müssen, nimmt der neue Master of Advanced Studies (MAS) in HR & Recht auf. Die Weiterbildung will den Teilnehmenden nicht nur fundiertes HR-Wissen mit rechtlichem Schwerpunkt vermitteln, sondern auch aufzeigen, wie Bedürfnisse von Mitarbeitenden wie Arbeitgebenden innerhalb der jeweiligen betrieblichen Struktur innovativ und rechtskonform umgesetzt werden können. Der MAS ist als Gesamtüberblick zu verstehen, der weit über rechtliche Aspekte hinausgeht: Im Zentrum stehen dabei Werte wie gegenseitiger Respekt, Wertschätzung, Gesundheit und Fairness.

«Wichtig sind im Arbeitsverhältnis gegenseitiger Respekt und Fairness.»

«Den Rahmen des Arbeitsverhältnisses müssen immer die Arbeitgebenden vorgeben.»

Weiterbildungsmöglichkeiten

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/mas-hr-recht/>



Nicole Vögeli Galli, Dr. iur.,

ist Dozentin für Arbeitsrecht, internationales Arbeitsrecht sowie öffentliches Personalrecht und leitet unter anderem den Studiengang MAS HR & Recht. Die seit über zehn Jahren selbstständige Rechtsanwältin und Fachanwältin SAV Arbeitsrecht arbeitete zuvor bei einer grossen Wirtschaftskanzlei, im Rechtsdienst der UBS und als juristische Sekretärin am Arbeitsgericht Zürich.

Von «Value in Transaction» zu «Value in Use»

Der radikale Umbruch im Marketing führt zu einem grundsätzlichen Perspektivenwechsel – und zu fantastischen Chancen für Marketingstudierende.

Digitalisierung, Technologisierung und Automatisierung, Veränderungen im Konsumentenverhalten, globale Werteveränderungen und steigender Wettbewerbsdruck sind nur einige der Faktoren, die zu einer stetig wachsenden Dynamik und Komplexität in allen Märkten führen. Vor diesem Hintergrund ändert sich das Marketing radikal. Fachleute in diesem Bereich versuchen daher heute, nicht allzu weit in die Zukunft reichende Prognosen zu machen, sondern Veränderungen gewissermassen in Echtzeit zu erkennen und darauf zu reagieren.

«Modernes Marketing versucht nicht nur zu analysieren, wie und warum gekauft wird, sondern vor allem, wie Wert bei den Kundinnen und Kunden entsteht.»

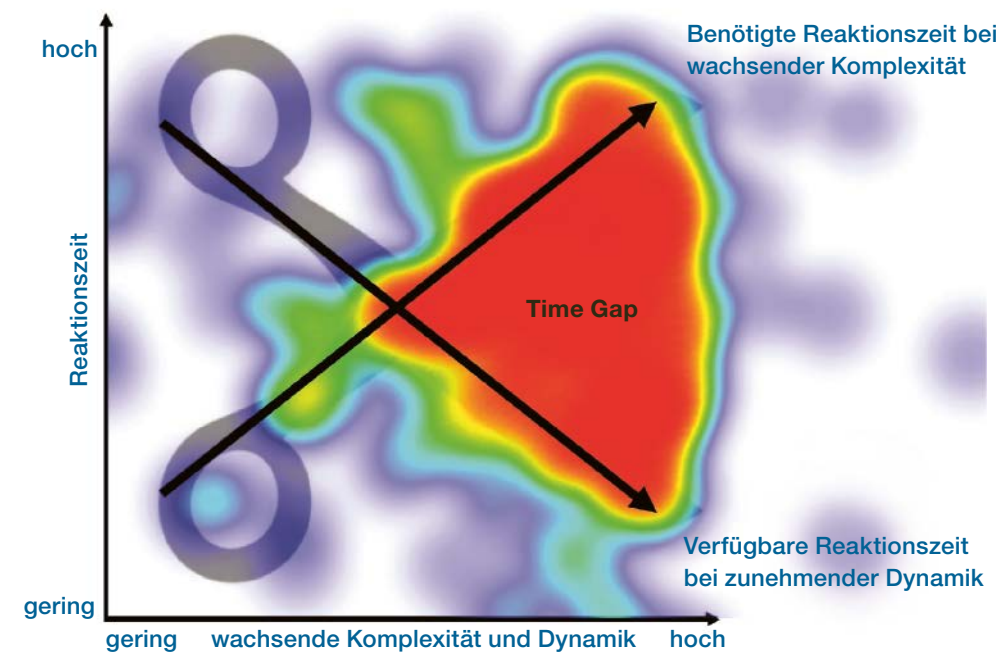
Unternehmen sind überfordert

Die Reaktionsgeschwindigkeit ist damit zum neuen Gütesiegel geworden und zwar ganz fundamental auch im Hinblick auf Veränderungen der Leistungsangebote von Unternehmen aufgrund externer Veränderungen. Modernes Marketing versucht nicht nur zu analysieren, wie und warum gekauft wird, sondern vor allem, wie Wert bei den Kundinnen und Kunden entsteht und sich über die Zeit verändert. Zusammen mit der Reaktionsfähigkeit ist auch die Experimentierfähigkeit gefragt. Weiter bedeutet Marketing heute nicht mehr nur, Sichtbarkeit über die relevanten Kanäle aufzubauen, sondern basierend auf Erkenntnissen aus der Datenanalyse Emotionen anzusprechen. Diese Herausforderungen zu bewältigen ist nicht einfach: In einer vom Institut für Marketing Management (IMM) der ZHAW School of Management and Law durchgeführten Studie bei 400 Schweizer Unternehmen gaben 84 Prozent der Entscheidungstragenden an, bei der Bewältigung ihrer Marketingaufgaben überfordert zu sein.

Gefragt sind denn auch komplett neue Kompetenzen und Instrumente. Dies öffnet ein grosses Feld für neue

Die Zeitschere Schweizer Unternehmen

Wo würden Sie Ihr Unternehmen in der folgenden Grafik einteilen? Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen sieht sich im kritischen Bereich der Zeitschere.



Viele Unternehmen sehen sich der Herausforderung gegenüber, in einem zunehmend komplexen Umfeld dennoch schnell reagieren zu müssen.

Marketingserviceleistungen. Anstatt Personal mit neuem Know-how einzustellen und neue Systeme zu integrieren, die in Kürze wieder veraltet sind, setzen nämlich mehr und mehr Unternehmen auf ein «Marketing as a Service»-Modell und arbeiten in operativen Partnerschaften beispielsweise mit Agenturen zusammen. Damit erhöhen sie die vom Markt geforderte Reaktionsgeschwindigkeit und gewinnen gleichzeitig Zugang zu neuen Kompetenzen und Technologien. Auch das IMM bietet Unternehmen an, gemeinsam mit ihnen Wissen zugeschnitten auf die Firmenbedürfnisse zu generieren und eine «Corporate Marketing Academy» aufzubauen.

Gute Aussichten für Marketingstudierende

Da die klassischen Marketingkompetenzen nicht bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen helfen, sind vor allem Querschnittskompetenzen gefordert. Grundlagen dafür bietet etwa das neue Lehrbuch «Marketing Management – Building and Running the Business» des IMM, das Anfang 2022 erscheint. Schon heute sind Absolventinnen und Absolventen von Marketingstudiengängen sehr gefragt, weil Unternehmen über die Rekrutierung Zugang zu dem sich verändernden Wissen suchen. Denn eines ist sicher: Die Veränderungen werden weiter zunehmen und neue Chancen für das Marketing generieren.



Brian Rüeger, Prof. Dr.,

ist Leiter des Instituts für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Er ist erfolgreicher Serial Entrepreneur, Verwaltungsrat und Fachbeirat. Seine Schwerpunktthemen sind Serviceinnovation, Wachstums- und Internationalisierungsstrategien und Marketing Technology.

Enkeltauglich wirtschaften

Die Firma no excuses LANUR stellt nachhaltige Naturkosmetikprodukte her. Studierende des BSc International Management haben für das Unternehmen ein Vertriebskonzept entwickelt.

Sowohl im Bachelor International Management (BSc IM) als auch im Master International Business (MSc IB) der ZHAW School of Management and Law sind Businessprojekte ein wichtiger Bestandteil des Curriculums: Studierende bearbeiten eine reale Fragestellung aus der Praxis und entwickeln einen Vorschlag für das jeweilige Unternehmen. Im Herbstsemester 2019 eruierten fünf Studierende des BSc International Management für die Naturkosmetikfirma no excuses LANUR mögliche Vertriebskanäle und -partner und erarbeiteten eine Preisstrategie.

Unterdessen sind fast zwei Jahre vergangen. Das Startup hat im Frühling 2021 sein erstes Produkt auf den Markt gebracht: Es handelt sich um den parfümfreien «Lanolin Repair Balm», ein Naturerzeugnis, das trockene und rissige Hautstellen heilt. Es enthält aus den Talgdrüsen von Schafen gewonnenes Fett, das als pflegender Emulgator verwendet wird. Wie alle künftigen Produkte des Unternehmens soll der Balsam keine Spuren in dieser Welt hinterlassen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Gründerin Karin Lanz viel Energie in ihr Herzensprojekt gesteckt. Ihre Kosmetikprodukte sind die ersten weltweit, die mit dem «Cradle to Cradle Certified® Gold»-Zertifikat ausgezeichnet worden sind. Sogar die Verpackung ist kreislaforientiert hergestellt. «Wir borgen die Rohstoffe von der Natur, und was nicht verbraucht wird, geben wir ihr wieder zurück» ist das Motto der Firmeninhaberin.

Für das Projekt besuchten die Studierenden das Unternehmen von Karin Lanz (3. v. r.) und lernten sogar deren Schafe kennen.



«Wir borgen die Rohstoffe von der Natur,
und was nicht verbraucht wird, geben wir ihr
wieder zurück.»

Starkes persönliches Engagement

Um das Zertifikat zu erreichen, brauchte es minutiöse Abklärungen. Von den Inhaltsstoffen bis zur auf dem Dosenboden aufgeklebten Etikette muss jedes verwendete Material dem Prinzip der Kreislaufwirtschaft entsprechen. Auch das feine Samtband, das den zirkulären Tiegel verziert, kann vollständig recycelt werden und wird zurzeit noch von Lanz selbst und ihren Helferinnen in Handarbeit zusammengebunden. Im Gespräch mit Karin Lanz spürt man, wie sehr ihr die Natur und die Nachhaltigkeit am Herzen liegen und wie viel Energie sie in ihr Projekt gesteckt hat. Es gab immer wieder Momente, in denen sie am liebsten alles über den Haufen geworfen hätte. Aber ihr starker Wille und ihre Hartnäckigkeit halfen ihr weiterzumachen. Aus Gesprächen mit anderen Personen konnte sie in einem Tief jeweils wieder Kraft schöpfen, um nach vorne zu schauen und die nächste Hürde zu überwinden. Es sind die kleinen Details, die sich am Schluss wie Puzzleteile zu einem Ganzen zusammenfügen. Und es muss alles stimmen, damit ein Produkt Cradle-to-Cradle-zertifiziert sein darf.

Wichtige Basis

Einen Grundstein für das Projekt gelegt haben die Ergebnisse der Studierenden. Sie stellen Wertvorgaben dar und zeichnen einen Teil des Weges für die Alleinunternehmerin Lanz vor. Der Kreis schliesst sich nun an der ZHAW School of Management and Law: Was mit dem Studierendenprojekt begann, geht weiter mit dem neuen, ab Herbst 2021 angebotenen CAS Managing Circular Economy. Die Weiterbildung setzt sich intensiv mit der Kreislaufwirtschaft auseinander und kann dabei auch von den Erfahrungen von Karin Lanz profitieren.

www.zhaw.ch/imi/cas-mce



Nicole Hottinger

ist Marketingkoordinatorin in der Abteilung International Business der ZHAW School of Management and Law.

I don't go to the beach. There is no value in going to the beach.
If I did go I would probably read economics books.

Esther Duflo

Profit isn't a purpose, it's a result.
To have purpose means the things we do are of real value to others.

Simon Sinek

Always take a stand for yourself, your values.
You're defined by what you stand for.

Oprah Winfrey

To me consensus seems to be – the process of abandoning all beliefs,
principles, values and policies in search of something in which no-one
believes, but to which no-one objects.

Margaret Thatcher

Your core values are the deeply held beliefs that authentically describe your soul.

John C. Maxwell

IMPRESSUM



Juerg Hostettler

ist Projektleiter «Competence» und Leiter Kommunikation der SML.
Zuvor war er Leiter Kommunikation & Public Affairs einer NGO,
Head of Corporate Communications bei der Glas Trösch Gruppe und
Chief Public Information Officer der Swisscoy (Schweizer Armee)
im Kosovo.

HERAUSGEBER
ZHAW School of Management and Law

REDAKTIONELLE MITARBEIT
Frederic Härvelid
Sibylle Veigl

GESTALTUNG UND DRUCK
Mattenbach AG, Winterthur

AUFLAGE
Print 12 850

KONTAKT
ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8401 Winterthur
info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern
nur mit schriftlicher Einwilligung
der Redaktion sowie Quellenhinweis:
«Competence». Das Magazin der
ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren
geäusserten Meinungen können
von denjenigen des Herausgebers
abweichen.

Oktober 2021



School of
Management and Law

NETWORK**KING**

Krönen Sie Ihre Karriere.

WIR BILDEN SIE WEITER
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.